

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

**“EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN DE LOS
TRABAJADORES SOCIALES EN EL IGSS”**

TESINA

Presentada a la Dirección de la
Escuela de Trabajo Social de la Universidad de
San Carlos de Guatemala

POR

RENÉ EDGAR FUENTES Y FUENTES

Previo a conferírsele el Título de

TRABAJADOR SOCIAL

En el grado académico de

LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 2006

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR: Lic. Carlos Estuardo Gálvez Barrios
SECRETARIO: Dr. Carlos Alvarado Cerezo

AUTORIDADES DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

DIRECTORA: Licda. Mirna Aracely Bojórquez de Grajeda
SECRETARIA: Licda. Carolina de la Rosa de Martínez

CONSEJO DIRECTIVO

REPRESENTANTES DOCENTES

Licenciada Alma Lilian Rodríguez Tello
Licenciado Edwin Gerardo Velásquez

REPRESENTANTES DE LOS PROFESIONALES

Licenciado Rómulo Teodoro Rojas Ajquí

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Estudiante Isabel del Carmen Santos Chinchilla
Estudiante Mario Ronaldo Rojo Pérez

TRIBUNAL EXAMINADOR

Directora: Licda. Mirna Aracely Bojórquez de Grajeda
Secretaria: Licda. Carolina de la Rosa de Martínez
Coordinadora IIETS: Licda. Maria del Carmen Galicia Guillén
Tutor-Revisor: Lic. Florencio de Jesús León
Coordinadora de Área de
Formación Profesional Específica Mtra. Ada Priscila Del Cid

“Los autores serán los responsables de las opiniones y criterios expresados en sus obras”.

Artículo 11 del Reglamento del Consejo Editorial de
La Universidad de San Carlos de Guatemala

ACTO QUE DEDICO:

A DIOS: Por la Vida, la Salud, la Sabiduría y las Bendiciones recibidas.

A MIS PADRES: Marcelino Santiago Fuentes Q.E.P.D. y Luisa Paulina Fuentes Vda. De Fuentes, por la vida y su amor de madre.

A MI ESPOSA: Reina del Carmen Velásquez Navarro de Fuentes, por su apoyo, amor y comprensión.

A MIS HIJOS(AS): Berny, Edgar, Lilian, Luisa y Madelin, que sea un ejemplo de perseverancia y superación.

A MIS HERMANOS(AS): Maria Cristina, Francisco y Alba América, fraternalmente.

A LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA.

Por la oportunidad de superarme y el privilegio de egresar de la máxima casa de estudios superiores.

AL DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL DEL INSTITUTO GUATEMALTECO DE SEGURIDAD SOCIAL

Por darme la oportunidad de ejercer la noble profesión.

A MIS CATEDRÁTICOS, ASESORES Y COMPAÑEROS(AS)

Por compartir sus conocimientos y experiencias.

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	i
CAPÍTULO 1	
MARCO TEÓRICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN EN EL CAMPO DEL TRABAJO SOCIAL	1
1.1 Aspectos Conceptuales	1
Concepto de Supervisión	1
Objetivos de la Supervisión	2
Principios de la Supervisión	2
Características del Supervisor(a)	6
Funciones del Supervisor(a)	8
Supervisión y Control dentro de la Organización	9
Tipos de Supervisión	10
La Supervisión y la Colaboración	12
Los Diez mandamientos del Supervisor(a)	12
El papel del Supervisor(a)	15
El Concepto de Supervisor(a)	15
El Concepto de Organización	16
El Concepto de Evaluación	17
Objetivos y Funciones de la Evaluación	18
El Monitoreo en Supervisión y la Evaluación como etapas de un Proceso	
Integral de la Administración y Gestión Institucional	23
El Monitoreo y la Evaluación	25
Importancia de la Coordinación y Supervisión	25
Bases Teóricas de la Sala Situacional	25

Concepto de Sala Situacional	25
Objetivos de una Sala Situacional o de Análisis	26
Procesos de Trabajo	29

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES HISTÓRICO-SOCIALES DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN EN EL TRABAJO SOCIAL DEL IGSS	32
2.1 Antecedentes del Trabajo Social en el IGSS	32
Estructura Organizacional del Departamento de Trabajo Social	33
Fundamentos Jurídico-Legales	34
Funciones del Departamento de Trabajo Social	35
Funciones del Supervisor(a) de Trabajo Social	36

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO	41
3.1. Perfil de los informantes consultados	41
Aspectos Metodológicos, Técnicos e Instrumentos Utilizados en el Proceso de Supervisión de Trabajo Social en el IGSS.	42
Funciones de los supervisores de Trabajo Social	42
Periodicidad del proceso de Supervisión	43
Técnicas que aplican en el Proceso de Supervisión	44
Instrumentos que aplican en el Proceso de Supervisión	45
Limitaciones que afectan el Proceso de Supervisión	46
Deficiencias y/o Debilidades que afectan el trabajo Institucional de los Trabajadores Sociales	47
Instrumentos de Control y Evaluación que se aplican en el Proceso de	

Supervisión	48
Eventos de Capacitación y Actualización Profesional	49

CAPÍTULO 4

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DEL TRABAJO SOCIAL EN EL IGSS	52
4.1 Supervisión y Evaluación de los Trabajadores Sociales	52
4.2 Supervisión y Evaluación de Trabajo Social	54
4.3 Supervisión y Evaluación del Funcionamiento de Programas Sustantivos (Área Médico-social e Investigación Socio-económica).	55
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFÍA	60

i
INTRODUCCIÓN

El presente informe de investigación se realizó con el propósito de dar cumplimiento a la normativa de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de San Carlos de Guatemala, para cumplir con los requisitos de graduación en la Licenciatura en Trabajo Social, elaborando para el efecto esta tesina, titulada “**Evaluación del Proceso de Supervisión de los Trabajadores Sociales en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS)**”. Se consideró importante realizar la investigación sobre el tema de la supervisión, porque es un campo profesional que requiere ser actualizado y así replantear modelos de intervención profesional.

El proceso de la supervisión se realiza cuando una persona que posee un cúmulo de conocimientos y experiencias sobre las funciones que deben desarrollar los funcionarios en una Institución, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener resultados óptimos en beneficio de los usuarios y de la Institución misma.

Con la tecnología de punta, los conocimientos científicos, así como de las grandes asimetrías que afectan a las sociedades latinoamericanas y la nuestra especialmente, se requiere que las instituciones sean más eficientes y eficaces y para ello se necesita que los funcionarios, sean seres dinámicos, creativos, aptos y capaces de producir altos niveles de rendimiento en un ambiente motivador y creativo.

Y en una Institución que surge al calor de uno de los movimientos sociales más significativos de nuestra historia (la gesta revolucionaria de octubre del 44) tiene una trayectoria en beneficio de los trabajadores. Y dentro de ella también el Departamento de Trabajo Social, que fue el eje articulador de la creación de la primera Escuela de Trabajo Social en Guatemala, es preciso que el proceso

de supervisión de los Trabajadores Sociales sea coherente con las necesidades de los usuarios y con los avances de la ciencia y la tecnología.

Las funciones básicas del Departamento de Trabajo Social dentro del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, deben responder a las demandas sociales e institucionales, por lo que al evaluar la actual intervención del Supervisor, se pretende replantear el modelo de supervisión que las actuales circunstancias exigen para desarrollar la capacidad profesional deseada de los supervisados.

Derivado de lo anterior, se justifica realizar una evaluación del proceso de supervisión que se realiza al interior del departamento de Trabajo Social, para fortalecerlo o buscar procesos alternativos, porque han transcurrido más de seis décadas desde que se instituyó el departamento de trabajo social del IGSS, pero en materia de supervisión en Trabajo Social, aún no se ha realizado ninguna evaluación de dicho proceso.

Para efectos de presentación formal, en este trabajo se incluyen los capítulos siguientes: En el primer capítulo se da a conocer el concepto de supervisión, objetivos principios, características, funciones, tipos de supervisión, los diez mandamientos del supervisor. Concepto de organización, de evaluación, objetivos, funciones de la evaluación, el monitoreo, supervisión y evaluación como etapas de un proceso integral de la administración y gestión institucional, la planeación estratégica operativa, concepto de sala situacional, objetivos y procedimiento.

El capítulo 2 contempla antecedentes del Trabajo Social en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, estructura organizacional, fundamentos jurídico-legales, funciones del departamento de Trabajo Social, funciones del supervisor(a). En el

capítulo 3 se presenta el análisis e interpretación de datos de la investigación de campo. El capítulo 4 se presenta la propuesta metodológica para el proceso de supervisión del Trabajo Social en el IGSS con sus pasos correspondientes.

Para finalizar, se exponen las conclusiones como datos de la investigación de campo y se hacen las recomendaciones que permitan concretar la propuesta de la presente tesina.

Para la elaboración del presente trabajo se consultó bibliografía de diversos autores relacionados al tema y se realizó la investigación de campo aplicando una boleta de encuesta y guía de entrevista a informantes calificados, entre ellos el 100% de Supervisores, Jefatura y Sub-jefatura del Departamento de Trabajo Social del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, lo que da confiabilidad a las conclusiones a que se arribaron.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO PARA LA EVALUACIÓN DE LA SUPERVISIÓN EN EL CAMPO DEL TRABAJO SOCIAL

1.1 Aspectos Conceptuales

Concepto de Supervisión

“La Supervisión, según la Etimología significa mirar desde lo alto, lo cual induce la idea de una visión global. Por otra parte, en su concepto más propio supervisión es un proceso mediante el cual una persona procesadora de un caudal de conocimientos y experiencias, asume la responsabilidad de dirigir a otras para obtener con ellos resultados que les son comunes. Hoy más que nunca, se requiere en las empresas o instituciones funcionarios dinámicos, creativos, aptos y capaces de producir con altos niveles de productividad en un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

Supervisar efectivamente requiere, planificar, organizar, dirigir, ejecutar y retroalimentar constantemente. Exige constancia, dedicación, perseverancia, siendo necesario poseer características individuales en la persona que cumple esta misión.

La supervisión es una actividad técnica y especializada que tiene como fin fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos, destinados a la

satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores cada día más exigente y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa o de la Institución”¹.

Objetivos de la Supervisión

- a) Mejorar la productividad de los empleados.
- b) Desarrollar un uso óptimo de los recursos.
- c) Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.
- d) Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral.
- e) Monitorear las actitudes de los subordinados.
- f) Contribuir a mejorar las condiciones laborales.

Principios de la Supervisión

Cuando se le pregunte sobre lo que en general regula las actividades de trabajo, un supervisor consciente contestará: Los objetivos y principios propios y la realidad de la situación dada. Ninguno de estos factores explica o regula, por sí solo, la acción; todos operan en cualquier situación. Sin embargo, los objetivos tienen que ser la finalidad de la actividad de trabajo y la actividad tienen que emprenderlas los individuos. Así pues, los principios de la supervisión (reglas generales, conceptos, verdades fundamentales, dogmas aceptados) constituyen las guías mediante las que el supervisor pasa de una situación a la siguiente.

Tienen una importancia enorme por cuanto gobiernan la acción, es decir, la aplicación u operacionalidad de las técnicas de supervisión.

¹ <http://www.google.com> “Elementos Básicos de la Administración. Organización”. 2004.

Algunos principios importantes de la supervisión son:

- a. "Consideradas funcionalmente, la dirección y supervisión no pueden separarse ni establecerse aparte una de otra. Son funciones coordinadas, complementarias y mutuamente compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.
- b. La dirección se ocupa de condiciones y operaciones en general; por lo común, la supervisión se ocupa de mejorar un trabajo o labor en particular.
- c. La supervisión ha de ser sensible a los cambios, ha de estar impregnada de una actitud experimental y debe dedicarse continuamente a la reevaluación de los objetivos y a evaluar materiales, políticas y métodos.
- d. La supervisión deberá basarse en la filosofía democrática:
 - ✓ La supervisión deberá respetar la personalidad y las diferencias individuales, y buscará proporcionar oportunidades para la mejor expresión y creatividad de cada personalidad.
 - ✓ La supervisión deberá proporcionar plenas oportunidades para la formación conjunta de políticas y planes acogiendo gustosamente y utilizando la libre expresión y las aportaciones de todos los interesados.
 - ✓ La supervisión deberá estimular la confianza en sí mismo, responsabilidad de cada persona en el desempeño de sus obligaciones.

- ✓ La supervisión deberá basarse en el supuesto de que los trabajadores pueden mejorar. Tendrá que aceptar idiosincrasias, la renuencia a colaborar y el antagonismo como características humanas, exactamente del mismo modo que acepta lo razonable: cooperación y una actividad enérgica. Los últimos son valores positivos; los primeros, objeciones.

- ✓ La supervisión deberá sustituir la función dirigente por la autoridad, que debe reconocerse como derivada de los hechos propios de la situación. La autoridad personal, si fuere necesaria debe derivarse de la planeación del grupo.

- ✓ La supervisión deberá emplear métodos, actitudes científicas aplicables al trabajo, al trabajador y a los procesos de trabajo.

- ✓ En situaciones en las que no sean aplicables los métodos de la ciencia, la supervisión deberá emplear los procesos de la lógica, en el estudio, el mejoramiento, la evaluación de trabajo, el trabajador y los procesos de trabajo. La supervisión, ya sea mediante métodos científicos o procesos ordenados del pensamiento debe derivar y utilizar datos y conclusiones que sean más objetivos, precisos; suficiente mejor obtenidos y más sistemáticamente organizados y utilizados que los datos, conclusiones de una opinión descontrolada.

- ✓ La supervisión tiene que ser creativa.

- ✓ La supervisión debe proporcionar oportunidades para ejercitar la originalidad y para fomentar contribuciones singulares de auto expresión creadora. Debe buscar y desarrollar habilidades innatas.

- ✓ La supervisión debe determinar procedimientos y acciones basándose en las necesidades de cada situación.

- ✓ La supervisión debe conformar y manipular expresamente el ambiente de trabajo para que se logren los mejores resultados.

- ✓ La supervisión debe realizarse a través de una serie de actividades orientadas, proyectadas, programadas y ejecutadas en conjunto.

- ✓ La supervisión debe juzgarse por la economía y la eficacia de los resultados que obtenga. Los supervisores que conocen cabalmente los principios de la supervisión y se guían por ellos son, por lo general, mucho más efectivos y eficientes que los que operan a nivel técnico. El principio fundamental implicado en cualquier situación dada ayudará a la orientación y elección de cualquiera de varias técnicas que pueden ser aplicadas. Los principios también ayudan a evaluar las técnicas, puesto que proporcionan criterios más amplios y fundamentales para juzgarlas. La consideración de principios generales fundamentales tiende a eliminar, de cualquier situación dada, los prejuicios y opiniones personales”².

Esto no equivale a decir que los métodos o técnicas son innecesarios o que carecen de importancia. Nada podría realizarse si se careciera de métodos y técnicas. Estos constituyen el aspecto cambiante y fluctuante de la acción supervisora. Sin embargo, en su origen se encuentran los principios más permanentes y fundamentales que gobiernan el uso de los métodos y las técnicas y que, a la larga, determinan el éxito o

² Ibid.

el fracaso.

Características del Supervisor (a)

“a) Conocimiento del Trabajo: Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.

b) Conocimiento de sus Responsabilidades: Esta característica es de importancia, ya que ella implica que el supervisor(a) debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.

c) Habilidad para Instruir: El supervisor(a) necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

d) Habilidad para Mejorar Métodos: El supervisor(a) debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

e) Habilidad para Dirigir: El supervisor(a) debe liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus

trabajos”³.

A continuación se presentan algunas características personales de los supervisores:

- “a) Energía y buena salud.
- b) Potencial para el liderazgo.
- c) Capacidad para desarrollar buenas relaciones personales.
- d) Conocimiento del trabajo y competencia técnica.
- e) Capacidad para mantener el ritmo de trabajo.
- f) Capacidad de enseñanza.
- g) Habilidad para resolver problemas.
- h) Dedicación y confiabilidad.
- i) Actitud positiva hacia la administración”⁴.

Obviamente son cualidades excelentes en cualquier persona como también es cierto que es difícil encontrar quien las reúna todas. Afortunadamente muchos de éstos atributos se pueden adquirir o mejorar a través de programas de capacitación y desarrollo para supervisores.

Se considera la Supervisión, como un proceso educativo-administrativo por medio del cual se establece una relación profesional entre supervisado y supervisor, como medio de enseñanza-aprendizaje para el desarrollo de habilidades y destrezas en el manejo de técnicas, métodos, procedimientos e instrumentos de trabajo que conduzcan a un rendimiento integral.

³ Ibid.

⁴ Ibid.

Siendo función del supervisor mantener el liderazgo, el comportamiento institucional, la motivación, la comunicación, la orientación y el asesoramiento directo e inmediato sobre previsión, planificación, organización, coordinación, dirección, ejecución, control, seguimiento, monitoreo y evaluación del trabajo de cada uno de los supervisados, que en un esfuerzo combinado realizan labor técnica-docente y administrativa con fines de retroalimentación para beneficio individual, grupal y comunitario.

Funciones del Supervisor (a)

De manera muy general se puede decir que todo supervisor(a) tiene cuatro (4) grandes funciones que son:

“a) PROYECTAR: Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de desarrollar dicho trabajo dentro de su Departamento. Proyectar a corto, mediano y largo plazo, es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor(a).

b) DIRIGIR: Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor(a) debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

c) DESARROLLAR: Esta función le impone al supervisor(a) la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo,

estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.

d) CONTROLAR: Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sean cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor(a) como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor(a) debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa”⁵.

Supervisión y Control dentro de la Organización

“Son todas las actividades que se realicen para operar y controlar el esfuerzo de los trabajadores(as) con el objeto de que éstos, en grupo o individualmente cumplan con las funciones o tareas que le han sido asignadas.

Los supervisores(as) actúan como jueces y como solucionadores de problemas en el proceso de control en una organización. Los supervisores(as) cumplen 2 funciones: en el primer rol, actúan como un juez observando lo que sucede en el Departamento para ver si las actitudes, condiciones y resultados se llevan a cabo como se esperaba. En el segundo rol, actúan al solucionar problemas y tomar decisiones. Esto se hace con el fin de averiguar por qué no salió bien algo y luego decidir qué hacer al respecto”⁶.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid

En su rol de juez, los supervisores(as) observan lo que sucede a través del proceso de conversión y luego compara estas observaciones con los estándares de lo esperado. Estos estándares se derivan de las metas que se establecieron durante el proceso de planeación o pueden ser las mismas metas.

En el rol de solucionadores de problemas y de tomadores de decisiones, los supervisores(as) no sólo no deben averiguar por qué las condiciones o resultados están por debajo de los estándares, sino también corregir esas condiciones y lograr los resultados esperados.

La planeación y el control son inseparables: los gemelos siameses de la administración. La acción no planeada no puede controlarse, porque el control requiere mantener encauzadas las actividades, corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales. Cualquier intento por controlar sin planes no tendría sentido, puesto que no se podría saber si se va a donde se desea ir la tarea del control, a menos que se sepa de antemano a donde se quiere ir la tarea de la planeación. Los planes proporcionan, por tanto, los estándares de control.

Tipos de Supervisión

“a) AUTOCRÁTICA: Característico de individuos autocráticos, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuándo en forma categórica, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por un personalismo exagerado en las líneas de toma de decisiones.

b) DEMOCRÁTICA: Característico del supervisor(a) que permite que los

trabajadores(as) participen en el análisis del problema y su solución. Los anima para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.

c) LIBERAL: El supervisor(a) no ejerce control del problema, prefieren que sus colaboradores(as) hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.

d) HOSTIL: Se resienten de la autoridad. Su hostilidad se canaliza mejor tratándolos autoritariamente. El estilo autocrático canaliza su agresividad y tiende a dirigirla hacia objetivos constructivos. Resulta verdaderamente extraño que el otro tipo de persona que responde positivamente ante el estilo autocrático sea precisamente la opuesta a la hostil - la persona dependiente. Esta necesita una dirección firme. Su mansedumbre y dependencia le dan una sensación de estar flotando en el aire. Si el líder es dominante y autoritario, tranquiliza a la persona dependiente.

El trabajador(a) que gusta de formar parte del equipo reacciona muy bien ante el estilo democrático. Encuentra satisfacción en trabajar fraternalmente unido al grupo bajo el liderazgo democrático. Las personas que cooperan también rinden al máximo cuando se utiliza el estilo democrático. El hecho de que cooperen no significa necesariamente que la persona carezca de iniciativa y de una razonable dosis de acometividad. Las personas que cooperan, con un mínimo de control, se convierten en las más productivas.

El tipo liberal solamente da resultado con aquellos individuos que verdaderamente conocen su trabajo. Son estables en su desempeño y no pierden el control cuando tropiezan con situaciones de emergencia. El tipo individualista o introvertido es

generalmente más productivo bajo el tipo de liderato liberal.

La Supervisión y la Colaboración

“En primer lugar el supervisor(a) debe expresar primero confianza en que los nuevos empleados van a desempeñarse bien en el puesto. Los supervisores necesitan alertar a estos individuos, indicándoles, que la compañía no los hubiera contratado si no creyeran que podrían desarrollar las funciones del puesto.

En segundo lugar los supervisores(as) necesitan explicar cualquier requerimiento que señale el cargo y este a su vez le tiene que dar como una especie de explicación con previo adiestramiento, para que el nuevo empleado que ingrese a la organización no cometa fallas que le puedan costar a la empresa y así poder cumplir a cabalidad los objetivos de la organización.

En tercer lugar, el supervisor(a) debe informar al empleado recién contratado de lo que le gusta y lo que le disgusta, eso debe hacerse recién entrando el nuevo empleado para que en un mañana no exista lo que conocemos como un roce o mal clima organizacional. Cada supervisor(a) tiene preferencias específicas por uno o dos trabajadores, eso no es aconsejable porque eso incita malestar entre los mismo compañeros, una desunión total o una rivalidad y eso pondría en peligro la producción de la empresa.

Los Diez mandamientos del Supervisor(a):

a) Analice y programe el empleo de su tiempo. El tiempo es su más precioso recurso y, además, irrecuperable. Sea avaro con él.

b) El respeto a la dignidad de las personas es la clave de las relaciones humanas. Otorgue sin discriminaciones, un trato ecuánime, considerado y respetuoso a sus colaboradores.

c) La buena supervisión es aquella que logra un justo equilibrio entre los derechos e intereses de los colaboradores de la empresa y los de sus propietarios. Busque siempre este equilibrio.

d) Supervisor(a) sensato es el que mantiene una honrada posición entre el presente y el futuro en cuanto al objetivo de obtenerse beneficios crecientes. No sacrifique el porvenir de la empresa para mostrar este año utilidades espectaculares.

e) No concentre funciones. Asuma el riesgo de delegar. Así desarrollará el potencial latente de sus colaboradores y podrá dedicar más tiempo a su trabajo específico de dirección.

f) No es posible el desarrollo de una empresa sin el desarrollo de sus recursos humanos. Sea un maestro en seleccionar, promover, estimular y educar a sus colaboradores.

g) Como miembro del sector dirigente más dinámico de la sociedad, el supervisor(a) debe estar a la vanguardia en la permanente adquisición de conocimientos. Manténgase al día en formación / información.

h) Todo negocio tiene sus líneas productivas básicas. Cuando piense en el

desarrollo de nuevas líneas, no desperdicie lo cierto por andar detrás de lo incierto. Sueñe un poco pero jamás deje de ser realista.

i) Los actos y ventajas indebidos impugnan a la integridad moral. No viole los principios éticos ni aún en beneficio de la empresa, será su mejor decisión de supervisor(a).

Todo no ha de ser negocios, no caiga en la unidimensionalidad. Enriquezca su vida en el amor y el afecto a su cónyuge, sus amistades, sus hijos, la humanidad, la naturaleza; y en la atención y el entusiasmo por otros valores humanos”⁷.

Para cualquier persona con responsabilidades de dirigir grupos de individuos dentro de una empresa, el talento en materia técnica y de supervisión es indispensable para lograr un mejor desempeño de una organización. Realmente los individuos esperan mucho de sus supervisores(as), los supervisores(as) también esperan mucho de los componentes de su grupo. Ser pues supervisor(a) con capacidad para satisfacer las necesidades emocionales, sentimentales y materiales de aquellos que lo necesiten, son cualidades esenciales en todo liderato.

Cuando a un individuo se le llama para desarrollar actividades supervisarias, ese solo talento no es suficiente para asegurar el éxito como supervisor(a). Este también debe poseer habilidad para fijar y lograr objetivos, establecer prioridades y planes de acción, tomar decisiones, organizar las tareas, motivar a sus colaboradores, controlar el curso de las acciones y retroalimentar a su personal. En otras palabras, debe saber manejar los recursos con que se dispone para lograr los objetivos y metas

⁷ Ibid.

establecidas.

El papel del Supervisor(a)

“No hay labor más importante, difícil y exigente que la supervisión del trabajo ajeno. Una buena supervisión reclama más conocimientos, habilidad, sentido común y previsión que casi cualquier otra clase de trabajo. El éxito del supervisor en el desempeño de sus deberes determina el éxito o el fracaso de los programas y objetivos del Departamento.

El individuo sólo puede llegar a ser buen supervisor(a) a través de una gran dedicación a tan difícil trabajo y de una experiencia ilustrativa y satisfactoria adquirida por medio de programas formales de adiestramiento y de la práctica informal del trabajo.

Cuando el supervisor(a) funciona como es debido, su papel puede resumirse o generalizarse en dos categorías o clases de responsabilidades extremadamente amplias que, en su función real, son simplemente facetas diferentes de una actividad, no puede ejercer una sin la otra. Estas facetas son seguir los principios de la supervisión y aplicar los métodos o técnicas de la supervisión. Ambas tienen que contribuir a que se logren los objetivos de la organización”⁸.

El Concepto de Supervisor(a)

“El término Supervisor se aplica en todos los niveles de la administración a quienes

⁸ Ibid.

dirigen las actividades de otros. Pero se ha vuelto costumbre aplicarlo sólo a las personas de los niveles inferiores de la jerarquía administrativa.

El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige y evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

El supervisor moderno ha dejado de ser operador y el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos de su cargo”⁹.

El Concepto de Organización

“El concepto de organización se entiende como un proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas. Es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución, cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en ambiente dinámico.

a) ORGANIZACIÓN FORMAL. División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

⁹ Supervisión de Personal (Documento en línea). Disponible:<http://www.elrincondelvaga.com/supervision.htm> (Consulta: septiembre, 2004)

b) ORGANIZACIÓN INFORMAL. La organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal¹⁰.

El Concepto de Evaluación

“La Evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.

La Evaluación adquiere sentido en la medida que comprueba la eficacia y posibilita el perfeccionamiento de la acción de supervisión.

No se debe evaluar por evaluar, sino para mejorar los programas, la organización de las tareas y la transferencia a una más eficiente selección metodológica.

Enseñar no es la simple transmisión de información y conocimientos, la capacitación está centrada en el autoaprendizaje, como proceso de desarrollo personal; por lo que la evaluación debe adquirir una nueva dimensión, con la necesidad de personalizar y diferenciar la labor docente.

La evaluación permite adaptar los programas de enseñanza- aprendizaje a las características individuales de la persona, detectar sus puntos débiles para poder corregirlos y tener un conocimiento más completo.

¹⁰ De Welsch, Hilton & Godón (1990). El Proceso Administrativo.<http://www.google.com/elprisma.com.htm>

En el diccionario la palabra Evaluación se define como, “Señalar el valor de algo, estimar, apreciar o calcular el valor de algo. De esta manera más que exactitud lo que busca la definición es establecer una aproximación cuantitativa o cualitativa.

Atribuir un valor, un juicio, sobre algo o alguien, en función de un determinado propósito, recoger información, emitir un juicio con ella a partir de una comparación y así, tomar una decisión. La toma de decisiones se hace permanentemente evaluando y eligiendo lo que consideramos más acertado”¹¹.

Más técnicamente podemos definir la evaluación como:

"La etapa del proceso educativo que tiene como finalidad comprobar de manera sistemática, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación. Entendiendo a la educación como un proceso sistemático, destinado a lograr cambios duraderos y positivos en la conducta de los sujetos, integrados a la misma, en base a objetivos definidos en forma concreta, precisa, social e individualmente aceptables”¹².

Objetivos y Funciones de la Evaluación

“Tres categorías:

La Evaluación Predictiva o Inicial (Diagnóstica), se realiza para predecir un rendimiento o para determinar el nivel de aptitud previo al proceso educativo. Busca determinar cuáles son las características del alumno previo al desarrollo del programa, con el objetivo de ubicarlo en su nivel, clasificarlo y adecuar

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

individualmente el nivel de partida del proceso educativo.

La Evaluación Formativa, es aquella que se realiza al finalizar cada tarea de aprendizaje y tiene por objetivo informar logros obtenidos, y eventualmente, advertir dónde y en qué nivel existen dificultades de aprendizaje, permitiendo la búsqueda de nuevas estrategias educativas más exitosas. Aporta una retroalimentación permanente al desarrollo del programa educativo.

La Evaluación Sumativa, es aquella que tiene la estructura de un balance, realizada después de un período de aprendizaje en la finalización de un programa o curso. Sus objetivos son calificar en función de un rendimiento, otorgar una certificación, determinar e informar sobre el nivel alcanzado a todos los niveles (alumnos, padres, institución, docentes, etc.).

La razón de ser de la evaluación es servir a la acción; acción educativa debe entenderse desde el punto de vista formativo, que como profesor le debe preocupar antes de cualquier otra consideración.

En definitiva, la finalidad general de la evaluación es tomar decisiones de cambio y mejora a lo largo del proceso y tras finalizar la intervención del programa.

La evaluación será considerada como un proceso continuo y la información obtenida deberá ser utilizada constantemente para verificar el grado de adaptación del proceso de enseñanza/aprendizaje a las capacidades y necesidades de los alumnos, así como la adecuación de los elementos que componen e intervienen en dicho proceso respecto a los objetivos propuestos.

A cada cierto período se hace necesario incluir la realización de una evaluación que, además de recoger los resultados alcanzados, informe sobre el desarrollo de todo el proceso en su globalidad, con vistas a establecer la procedencia o no de modificaciones futuras.

La actividad evaluadora debe contemplar el progreso globalmente, poseer un carácter cualitativo que integre juicios de valor respecto a los elementos que componen la personalidad. Debe cumplir una función diagnóstica y orientadora que permita corregir y reorientar la acción docente según las respuestas y dificultades que se vayan produciendo durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El sistema de evaluación debe permitir la posibilidad de que el profesional de Trabajo Social participe de forma activa en la valoración de su propio proceso de aprendizaje, obteniendo así una mayor conciencia de sus progresos, reconocer sus debilidades y una ocasión de asumir sus responsabilidades.

Se puede definir la evaluación como el proceso sistemático de recolección y análisis de la información, destinado a describir la realidad y emitir juicios sobre su adecuación a un patrón o criterio de referencia establecido como base para la toma de decisiones.

La evaluación es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética.

Evaluar implica valorar y tomar decisiones que impactan directamente en la vida de los otros. En tal sentido, es una práctica que compromete una dimensión ética”¹³.

“La evaluación es un instrumento útil e imprescindible en las políticas públicas ya que permite valorar los resultados cuantitativos, conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y sobre todo, medir el impacto real de las acciones sobre las condiciones de vida de la población. También sirve para valorar la eficiencia de lo que estamos haciendo e identificar problemas y eventuales obstáculos. Por ello, una de las mayores ventajas de la evaluación es que permite retroalimentar, corregir, mejorar y valorar cualitativamente resultados.

Además, la evaluación como un ejercicio continuo, sirve para sistematizar las experiencias, conocer qué programas tienen mejores resultados y con ello identificar los factores de éxito. El propósito central de la evaluación es medir, comparar, cuantificar; en este caso se busca mostrar los beneficios económicos y sociales de los programas sobre las condiciones de vida de la población en pobreza extrema.

Las evaluaciones externas buscan medir el impacto social a través de un ejercicio basado en trabajo de campo, encuestas por muestreo y entrevistas a profundidad así como el cruce con información estadística para elaborar indicadores de impacto.

En el caso de las evaluaciones internas, se trata de formular indicadores de evaluación para medir en forma periódica los beneficios económicos y sociales.

¹³ Ibid.

Existen dos ventajas innegables que reflejan que la evaluación es un instrumento y un proceso fundamental dentro de las etapas de desarrollo de los proyectos: dejar constancia fiel de la gestión institucional y aprovechar la experiencia para reorientar políticas de combate a la pobreza, para propiciar la continuidad de las acciones exitosas conociendo el verdadero impacto de los programas sociales sobre las condiciones de vida de la población y la percepción de los beneficiarios.

Es imprescindible entonces ir dando la misma importancia a la evaluación que a la programación y a la operación. Después de todo requerimos tener presente que la evaluación es un proceso de análisis de nuestras acciones y de sus resultados, es un cuestionamiento de lo que se lleva a cabo con el propósito de mejorarlo constantemente y es también una sistematización que permite lograr un conocimiento común para resultados más satisfactorios.

Otro aspecto a considerar es el vínculo entre la evaluación social y el proceso de gestión de los programas. Aunque hay una estrecha vinculación entre la planificación, ejecución y la evaluación; en los hechos éstas se ven como compartimentos estancados y desvinculados entre sí, la evaluación con frecuencia se relega al final y en ocasiones no llega a realizarse.

El esquema alternativo y que ocupa cada día más espacios entre las instituciones responsables del desarrollo social es la metodología de gestión integral de programas sociales, la cual se fundamenta en considerar a la evaluación como un componente central y simultáneo de la planeación y todos los procesos operativos.

El esquema integral busca fortalecer la formación de la evaluación en la gestión pública ya que permite valorar permanentemente los resultados, amplía la capacidad

institucional en tareas de auto evaluación y evaluación de campo, busca mejorar la calidad de los programas sociales e incorporar a la sociedad en estos trabajos”¹⁴.

El Monitoreo, la Supervisión y la Evaluación, como etapas de un Proceso Integral de la Administración y Gestión Institucional¹⁵

La moderna administración y gestión pública, se fundamenta en un proceso integral que implica un conjunto de etapas o momentos para realizar la producción de bienes y servicios públicos. La visión de conjunto de ese proceso contempla las etapas siguientes: la planeación, la organización, la dirección, el monitoreo y la evaluación.

La Planeación

La planeación en un proceso que consiste en definir los objetivos y metas que se deben alcanzar, el análisis situacional de la institución, la definición de estrategias, las actividades y la determinación de los recursos (humanos, financieros y materiales), para la efectiva ejecución del mismo.

La planeación institucional es un proceso sistemático de toma de decisiones para la resolución de problemas a través de programas, proyectos y acciones concretas.

La planeación institucional moderna presenta dos niveles o dimensiones para la intervención de la realidad: La planeación estratégica y la planeación operativa. La planeación estratégica se concibe como un conjunto de procedimientos para la toma

¹⁴ Rosalía Carrasco, Licea. Directora General de Evaluación y Seguimiento de subsecretaría de Desarrollo Regional, Secretaría de Desarrollo Social, México, 2004. <http://www.google.com/evaluacion/desarrolloreional>

¹⁵ Documento básico sobre “Sala Situacional”. Subgerencia de Planificación y Desarrollo. IGSS, Guatemala, 2006. páginas 4-8

de decisiones con respecto a los objetivos, metas y estrategias de largo plazo de la Institución. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan los programas y aspectos fundamentales de la estructura organizacional de la Institución.

La planeación operativa identifica los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los distintos niveles de operación y ejecución programática de la institución. Los planes operativos se formulan y ejecutan para corto plazo. En el caso del sector público guatemalteco, los planes operativos son anuales, de acuerdo al ejercicio fiscal correspondiente.

La Organización

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr los objetivos y metas institucionales y para crear las condiciones de manera que las cosas funcionen en conjunto para alcanzar el máximo éxito.

Dirección

La dirección consiste en estimular a los recursos humanos para el efectivo desempeño de sus funciones. Se trata de dirigir y motivar a los funcionarios y empleados de la Institución y de establecer un proceso de comunicación vertical y horizontal con ellos, de forma individual o en grupo. La dirección implica el ejercicio del liderazgo institucional y el contacto cotidiano a través de acciones de coordinación y supervisión en el proceso de ejecución de los programas y proyectos que se traducen a la producción de bienes y servicios, como productos intermedios o finales que constituyen la misión y responsabilidad institucional.

El Monitoreo y la Evaluación

El monitoreo y la evaluación consiste en un proceso de análisis y verificación del cumplimiento de objetivos, metas y estrategias institucionales, contempladas en los planes estratégicos y operativos. La función del monitoreo y la evaluación se entiende también como la realización de acciones de control y supervisión en el proceso de ejecución de los planes, programas y proyectos institucionales, para lo cual es necesario aplicar técnicas e instrumentos de gestión y auditoría administrativa.

Importancia de la Coordinación y Supervisión

Las acciones de coordinación y supervisión, son fundamentales en el proceso de monitoreo y evaluación. La coordinación consiste en la sistematización ordenada de las actividades y funciones que realiza el recurso humano de los distintos niveles de la organización para alcanzar los objetivos y metas institucionales. La supervisión consiste en dar seguimiento y verificar que las actividades y resultados, se realicen de acuerdo con los planes y programaciones institucionales. En consecuencia, la coordinación, el monitoreo y la evaluación constituyen parte fundamental del proceso de ejecución, para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en los planes, programas y proyectos.

Bases Teóricas de la Sala Situacional¹⁶

El Concepto de Sala Situacional

- ✓ Son reuniones de carácter multidisciplinario, que permiten la identificación y

¹⁶ Ibid. Pág. 10

estudio de las situaciones de trabajo coyunturales y/o estructurales, con el objeto de efectuar el análisis de los factores que determinan estas situaciones para la búsqueda de soluciones viables y factibles de acuerdo con el contexto local, así como tomar decisiones sobre su implementación práctica y llevar a cabo el monitoreo y evaluación de los resultados obtenidos después de la aplicación de las decisiones tomadas en sesiones anteriores.

- ✓ El término Sala, hace referencia a un espacio físico, donde interviene un equipo multidisciplinario para desarrollar el proceso de análisis de situación, teniendo al alcance información diversa y oportuna. El término Sala expone también un carácter dinámico, flexible y de trabajo en equipo al proceso de análisis de situación. El análisis de situación es un proceso mental individual y colectivo que se sustenta en la información que se tiene y que se necesita, dirigido al reconocimiento de la realidad y a través del cual pueden asumirse conductas destinadas a la intervención de la misma, cuando el estado actual no responde a lo esperado o programado.

Objetivos de una Sala Situacional o de Análisis

- a. Desarrollar una cultura de análisis y uso de la información producida, para que mediante la aplicación de este instrumento, se identifiquen las inequidades y sus determinantes y se puedan aplicar las intervenciones más costo/efectivas, para reorientar las acciones hacia las debilidades/ deficiencias identificadas, con eficacia y eficiencia.
- b. Comparar la situación local de un programa, proyecto, actividad, proceso, etc., con las intervenciones pasadas, actuales y futuras.

- c. Determinar y presentar visualmente los avances, éxitos y fracasos en las intervenciones de solución a problemas locales.

- d. Identificar en forma continua y dinámica los problemas y limitantes, priorizarlos conjuntamente con sus respectivas acciones.

- e. Fortalecer la capacidad de anticiparse a las amenazas y proponer la respuesta institucional organizada frente a dichas amenazas.

Productos

- ✓ Se debe tener los siguientes productos, de lo contrario no se cumplen los objetivos de una Sala Situacional o de Análisis.

- ✓ Inventario de problemas analizados y priorizados.

- ✓ Toma de decisiones.

- ✓ Planes de acción.

- ✓ Compromisos con la identificación de los responsables.

- ✓ Tiempos claramente definidos para cumplir los compromisos.

Metodología

1. Se debe de trabajar inicialmente por Centro de Producción, recordando que un

centro de producción es todo aquel que hace uso de insumos, equipo y horas hombre para generar un producto.

2. Mensualmente, a nivel de cada Centro de Producción, se deben llevar a cabo los procesos de trabajo que más adelante se detallan.
3. Después de que cada centro de producción realice la interpretación de sus datos e indicadores mediante la Sala Situacional o de Análisis, se debe proceder a interpretar los datos de toda la Unidad o Dependencia, en ésta Sala Situacional o de Análisis, se deben realizar los procesos de trabajo del Instructivo. Frecuencia de mensual a trimestral, según el tamaño de la Unidad.
4. Las reuniones de seguimiento de los compromisos adquiridos en la Sala Situacional o de Análisis pueden ser semanales o con la frecuencia que se considere, aunque las reuniones por centro de producción sean mensuales y las de toda la Unidad mensuales o trimestrales.
5. Los datos que se presentan en cada Sala Situacional o de Análisis se deben de comparar con la historia de la Unidad o Dependencia (serie histórica), con lo programado en el Plan Operativo Anual (POA) y con la norma (si existe).
6. Se debe realizar control de calidad de los datos, verificar el registro correcto, la fuente, el cálculo correcto de los indicadores y la interpretación; esto le corresponderá realizarlo a: Jefes o encargados de los Centros de Producción, Jefes de Dependencias, encargados de estadística y a todo el personal que realiza actividades de supervisión.

7. El informe ejecutivo de la Dependencia debe enviarse al nivel inmediato superior. Cada Sala Situacional o de Análisis se debe iniciar con la revisión de los compromisos de la anterior Sala Situacional y con la corroboración de los avances tanto en acciones como en resultados.

Plazos

- ✓ Para la realización de la Sala Situacional o de Análisis por Centro de Producción y de la Unidad o Dependencia, del 16 al 30 o 31 de cada mes, en donde se analizarán los datos del mes anterior.
- ✓ Para que cada centro de producción envíe su resumen ejecutivo al Director o Jefe de Dependencia, será establecido internamente por el Director o Jefe.
- ✓ Para que la Dependencia envíe resumen ejecutivo al nivel inmediato superior tiene 5 días hábiles después de haber realizado la Sala Situacional o de Análisis.
- ✓ Para Retroalimentación: de 20 a 25 días calendario después de recibido el informe ejecutivo.

Procesos de Trabajo

Los siguientes procesos de trabajo se deben realizar en cada centro de producción (servicio de Medicina, Cirugía, Laboratorio, Administración, Compras, etc.) y por dependencia.

1. **Registro:** Se debe verificar que los datos que se necesitan para construir los indicadores (que se solicitan a nivel central y los que le sirven a nivel local para toma de decisiones) se registren en forma correcta, confiable y oportuna.

2. **Consolidado:** Periódicamente la persona encargada, hará un consolidado de los datos. Debe de nombrarse a una persona suplente, para cuando el encargado se ausente.

3. **Tratamiento de Datos:** Con el consolidado del mes realizado, se procede al cálculo de indicadores (consultas/hora, costo/consulta, % de ejecución presupuestaria, etc.).

4. **Presentación y Graficación:** Se procede a elaborar la presentación de datos por Centro de Producción, presentando series históricas, comparaciones con lo programado en el POA, con las Normas, etc., lo cual se puede hacer a través de presentaciones en cuadros o gráficas para facilitar la comprensión y su análisis.

5. **Convocatoria:** Previo a una calendarización, se convoca al personal que participará en la presentación de la Sala Situacional o de Análisis, especificando lugar, hora y tiempo con el que cuentan para realizar su presentación, análisis y discusión.

6. **Presentación Visual de la Información:** Cada Centro de Producción nombra a un expositor que realizará la presentación de sus datos; se recomienda en las primeras presentaciones incluir misión, visión y objetivos.

7. **Análisis e Interpretación:** Cuando se compara un mes con otro mes, un año con otro año, lo realizado con lo programado, se buscan diferencias, se busca patrones de comportamiento, tendencias y esto para encontrar las diferencias es lo que se llama en Estadística **Análisis**, o más estrictamente **Análisis Comparativo**. Luego se formulan hipótesis respecto al por qué de las diferencias encontradas.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES HISTÓRICO-SOCIALES DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL DEL IGSS

2.1 Antecedentes de Trabajo Social en el IGSS

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), fue creado el 30 de octubre de 1946 mediante la promulgación del Decreto 295 del Congreso de la República de Guatemala “LEY ORGÁNICA DEL IGSS”, como Institución Autónoma de derecho público con personería jurídica propia y plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, cuya finalidad es la de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen Nacional, Unitario y Obligatorio de Seguridad Social, de conformidad con el sistema de protección mínima.

La Constitución Política de la República de Guatemala promulgada el 31 de mayo de 1985 instituyó la garantía de la Seguridad Social para beneficio de los habitantes de la nación. En el artículo 100 textualmente dice:

“Artículo 100, Seguridad Social. El Estado reconoce y garantiza el derecho a la Seguridad Social para beneficio de los habitantes de la Nación. Su régimen se instituye como función pública, en forma nacional, unitaria y obligatoria”¹⁷.

A la fecha los programas vigentes para la atención de afiliados, pensionados y/o beneficiarios son los siguientes: Accidentes en general, Invalidez, Vejez y Sobrevivencia en toda la República, así mismo el programa de enfermedad y

¹⁷ Constitución Política de la República de Guatemala 1985

maternidad, a excepción de los departamentos de El Progreso, Santa Rosa y El Petén, donde no se cubre dicho programa. Se otorga asistencia médica a los pensionados del Instituto y los provenientes de la Ley de Clases pasivas del Estado por medio del Centro de Atención Médica Integral para Pensionados-CAMIP-.

Estructura Organizacional del Departamento de Trabajo Social

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, como principal impulsor de la Carrera de Trabajo Social en Guatemala, dentro de su estructura organizacional cuenta con un Departamento de Trabajo Social.

“Visión:

Un Departamento facilitador de procesos sociales, eficientes y oportunos en la prestación de servicios de salud y previsión, propiciando una atención integral, interrelacionando necesidades individuales, familiares, laborales y socio-comunitarias con criterios de autogestión y sostenibilidad.

Misión

Diseñar y viabilizar programas estratégicos de abordaje e intervención interdisciplinaria, institucional y sectorial, en respuesta a las demandas en materia de previsión, promoción y educación, que respondan a los fines y objetivos de la Seguridad Social”¹⁸.

¹⁸ Plan Operativo Anual del Departamento de Trabajo Social, 2006, pág. 2

Fundamentos Jurídico-Legales

El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, dentro de su estructura organizacional, cuenta con un Departamento de Trabajo Social, con 160 Trabajadores Sociales y 25 Supervisores, siendo necesaria la supervisión como ente de coordinación de las funciones y atribuciones de los Trabajadores Sociales, juega un papel determinante en el control de calidad, búsqueda de eficiencia y eficacia para agilizar procesos en el otorgamiento de prestaciones en dinero o en servicio que brinda la Seguridad Social, por lo que se considera de importancia evaluar si su intervención es acorde a la modernización, regionalización y exigencias institucionales, para replantear el modelo de Supervisión que las actuales circunstancias requiere el Departamento de Trabajo Social del Instituto, sobre las bases que la evaluación puede aportar.

El Departamento de Trabajo Social, inició sus actividades en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social el 2 de enero de 1948, considerado en la Ley Orgánica del Instituto en su artículo 50, como Departamento de Inspección y Visitaduría Social, con personal no graduado en la profesión, siendo necesario que el Instituto creara la primera Escuela de Trabajo Social el 2 de Mayo de 1949, siendo en 1951 que egresó la primera promoción de Trabajadores(as) Sociales formados en dicha Escuela, luego la Junta Directiva del Instituto emitió el Acuerdo No. 384 que da origen al Departamento de Servicio Social.

El Acuerdo 1228 de Gerencia del 26 de abril de 1966, anterior Instructivo del Departamento de Trabajo Social, contempló inicialmente los objetivos, organización, atribuciones del personal técnico administrativo, y simultáneamente la Supervisión como enlace entre Jefatura y los Trabajadores (as) sociales a su cargo.

El año de 1988, considerando que el nombre de Servicio Social, ya no estaba acorde a la evolución, cambios, exigencias, funciones y terminología científica del profesional del ramo, se realizaron gestiones ante las autoridades del Instituto, lográndose por medio del Acuerdo No. 13-88 de Gerencia, el cambio de nombre por DEPARTAMENTO DE TRABAJO SOCIAL, con efectos a partir del uno de agosto de 1988.

El Acuerdo 1228 quedó derogado por el Acuerdo 13-2005 de Gerencia de fecha 10 de marzo 2005, actual Instructivo del Departamento de Trabajo Social, vigente a partir del 10 de marzo 2005, contempla los objetivos, organización, funciones y atribuciones del personal técnico, administrativo y de Supervisión del Departamento de Trabajo Social en sus distintas áreas de intervención, dicho Instructivo debe ser revisado y actualizado constantemente para responder a las necesidades reales de los derechohabientes y a las estrategias institucionales.

Funciones del Departamento de Trabajo Social del IGSS¹⁹.

1. Velar porque las prestaciones pecuniarias y en servicio que otorga el Instituto se presten a los afiliados, beneficiarios y pensionados con derecho, completa y oportunamente de conformidad con sus reglamentos.
2. Difundir los programas y principios de la Seguridad Social, para orientar a afiliados y beneficiarios, de sus derechos y obligaciones ante el régimen de seguridad social.

¹⁹ Acuerdo No. 13/2005 "Instructivo del Trabajo Social". Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. Guatemala

3. Contribuir a elevar los niveles de vida de los afiliados y sus familias, por medio del mejor aprovechamiento de los servicios establecidos en el Instituto.

4. Mantener coordinación con otras instituciones nacionales o internacionales que cumplan en la comunidad acciones de salud pública y bienestar social e informar a afiliados y beneficiarios de los beneficios.

5. Participar en los programas de asistencia médica, dentro de su campo de acción de conformidad con las normas que establece el artículo 91 del Acuerdo 466 de Junta Directiva.

6. Seleccionar y ejecutar programas y proyectos, de acuerdo con los problemas médico sociales de la comunidad.

7. Promover programas de desarrollo en la comunidad, para mejorar las condiciones de salud e integrar necesidades individuales, familiares y socio-comunitarias.

8. Realizar estudios socio-económicos en la población afiliada para encausar las prestaciones del Instituto oportunamente.

Funciones del Supervisor(a) de Trabajo Social

- ✓ Área de Investigación Socio-económica.

✓ Área Médico Social (Nivel I, Nivel II y Nivel III de atención).

1. Gerenciar los procesos de intervención del área Social de la región que le corresponde.
2. Coordinar con Autoridades del Instituto, dependencias u Organizaciones extra institucionales.
3. Impulsar el desarrollo tecnológico con la utilización y mantenimiento de los medios apropiados de la Institución.
4. Proponer alianzas estratégicas o negociaciones con autoridades regionales y equipos de trabajo para definir planes, programas, y proyectos comunes que permitan lograr los máximos beneficios en búsqueda de la atención de calidad.
5. Supervisar el funcionamiento técnico administrativo del área de investigación socio-económica y médico social de Trabajo Social a nivel departamental y regional.
6. Elaborar, ejecutar y evaluar el Plan Estratégico anual y participar en la elaboración del Plan Operativo Institucional local y regional.
7. Evaluar los indicadores de gestión para el cumplimiento de metas y objetivos del Plan estratégico del Departamento.

8. Elaborar planes de supervisión para evaluar el cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades de los trabajadores sociales con énfasis en control de calidad.

9. Planificar y ejecutar actividades docentes para fortalecer la actualización, inducción y reinducción profesional de los Trabajadores Sociales.

10. Representar a la Jefatura del Departamento en la toma de decisiones del área a su cargo y ante otras instancias.

11. Formar nexo Ejecutivo entre las disposiciones de Jefatura del Departamento, Supervisión Regional y el personal operativo.

12. Participar en reuniones de trabajo planificadas por Jefatura del Departamento para mantener la comunicación y coordinación técnica.

13. Participar en comisiones de trabajo nombradas por Jefatura del Departamento y autoridades de la Institución.

14. Formar parte de ternas examinadoras para la selección de personal de nuevo ingreso y ascensos en el Departamento.

15. Consolidar e informa a Jefatura del Departamento de Trabajo Social la estadística mensual y cuatrimestral del trabajo del personal a su cargo.

16. Diseñar, formular, implementar y supervisar la aplicación de manuales administrativos e instrumentos de trabajo, así como leyes, reglamentos y acuerdos del Instituto.
17. Integrar equipos técnicos departamentales para planificar, diseñar estrategias, lineamientos, normas y procedimientos.
18. Promover investigaciones diagnósticas para el abordaje en salud comunitaria y salud ocupacional.
19. Gestionar material, equipo y otros recursos necesarios para la realización de las actividades planificadas.
20. Formar parte de equipos multidisciplinarios que funcionan en las diferentes dependencias del Instituto para lograr una atención integral.
21. Participar y coordinar actividades de proyección social intra y extra institucional.
22. Participar y organizar seminarios, salas situacionales conferencias, mesas redondas, congresos, trabajos de investigación, dentro y fuera de la institución, cuando sea designado.
23. Elaborar y supervisar la ejecución del plan anual de suscripción de Actas de Supervivencia.

24. Supervisar, dar seguimiento y realizar visitas domiciliarias para pago de pensiones de casos especiales que se emitan a nombre del Departamento de Trabajo Social.

25. Elaborar dictámenes sociales e integrar ternas investigadoras en casos de mayor grado de complejidad.

26. Revisar, analizar, asignar y responder la correspondencia de su área.

27. Realizar en forma continúa evaluación del desempeño y reportar a Jefatura del Departamento las faltas en que incurre el personal bajo su cargo.

28. Cumplir con otras atribuciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por el Jefe inmediato.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Con el objeto de conocer la opinión de los colegas Trabajadores y Trabajadoras Sociales, Supervisores de Trabajo Social del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social en torno a aspectos teóricos, metodológicos y técnicos del proceso de supervisión que se realiza a Trabajo Social en las distintas secciones del Departamento en Hospitales, Unidades Periféricas, Cajas, Delegaciones y Direcciones Departamentales, se aplicó una boleta de Encuesta y guía de entrevista a informantes calificados como técnicas de investigación de campo, por lo que en este capítulo se dan a conocer los datos obtenidos.

3.1 Perfil de los informantes consultados

El perfil de los profesionales informantes consultados se define por las características siguientes: Del total de 28 profesionales informantes, 23 de ellos pertenecen al sexo femenino y 5 al masculino, 23 de los mismos con grado académico de Licenciados(as) en Trabajo Social y 5 Trabajadores Sociales con estudios universitarios similares, con un tiempo promedio de 20 años de servicio en la Institución y 13 años promedio de ser Supervisores(as) Sociales; 20 de los mismos ubicados en Oficinas Centrales, Hospitales y Unidades Periféricas del área metropolitana y 8 ubicados en Delegaciones y Direcciones Departamentales del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.

Dentro de los informantes se tomó en cuenta a quienes ocupan los cargos de Jefatura y Sub-jefatura del Departamento de Trabajo Social.

3.2 Aspectos Metodológicos, Técnicos e Instrumentos Utilizados en el Proceso de Supervisión de Trabajo Social en el IGSS.

CUADRO 1

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE TRABAJO SOCIAL

No.	FUNCIONES	Cantidades	%
1	Asesoría	28	15
2	Planificación	28	15
3	Coordinación	27	14
4	Administrativa	24	13
5	Control	27	14
6	Capacitación	21	11
7	Gerencia Social	17	9
8	Investigación Dx	15	8
9	Otros	2	1
TOTAL		188	100

Fuente: Investigación de campo, agosto, 2006.

En éste cuadro se observa que las funciones más importantes que realizan los supervisores son las de **Asesoría** y **Planificación** que corresponden a la frecuencia bimodal, la **Coordinación** y **Control** se ubican en el tercero y cuarto lugar; en quinto lugar se ubica la función administrativa. Lo anterior obedece a la naturaleza del trabajo de investigación que se realiza en el Departamento de Trabajo Social del IGSS, específicamente trabajo social de casos, función que realizan los y las trabajadoras sociales.

43
CUADRO 2

PERIODICIDAD DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN

No.	PERIODICIDAD	Cantidades	%
1	Mensual	23	64
2	Trimestral	5	14
3	Semestral	5	14
4	Anual	3	8
TOTAL		36	100

Fuente: Investigación de campo, agosto, 2006.

En relación a la periodicidad del proceso de supervisión que se realiza a los trabajadores sociales del Departamento de Trabajo Social del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, en este Cuadro 2 se observa que predomina la variante **mensual**, y en segundo lugar la **trimestral** y **semestral**, la cual se debe a las supervisiones que se realizan en áreas distintas a la sede del Supervisor.

A la fecha Supervisores de Oficinas Centrales supervisan a Trabajadores Sociales de los departamentos de Alta Verapaz, Baja Verapaz, El Progreso, Sacatepéquez y Chimaltenango, supervisiones programadas trimestral o cuatrimestralmente cuyo cumplimiento depende de la disponibilidad que se tenga del rubro de viáticos.

44
CUADRO 3

TÉCNICAS QUE APLICAN EN EL PROCESO DE SUPERVISIÓN

No.	TÉCNICAS	Cantidades	%
1	Entrevista Dirigida	16	9
2	Acompañamiento	20	11
3	Control de Calidad	25	14
4	Monitoreo	25	14
5	Supervisión Individual	27	15
6	Supervisión de Grupo	25	14
7	Observación	27	15
8	Supervisión capacitante	11	6
9	Otros	3	2
TOTAL		179	100

Fuente: Investigación de campo, agosto, 2006.

Con respecto a las técnicas que se aplican en el proceso de supervisión en el Departamento de Trabajo Social del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, predominan la **Supervisión Individual** y la **Observación**, así mismo se ubican en segundo lugar de importancia el **Monitoreo**, el **Control de Calidad** y la **Supervisión de Grupo**.

Se hace la observación que las **Supervisiones Individuales** y de **Grupo** no son técnicas, sino procesos.

45
CUADRO 4

INSTRUMENTOS QUE APLICAN EN EL PROCESO DE SUPERVISIÓN

No.	INSTRUMENTOS	Cantidades	%
1	Proyectos	20	12
2	Instructivo Depto. T.S	23	14
3	Boleta Evaluación del Desempeño	25	16
4	Manual de Normas y Proced.	21	13
5	Formularios	21	13
6	Acuerdos y Reglamentos	24	15
7	Indicadores de Gestión	24	15
8	Otros	2	2
TOTAL		160	100

Fuente: Investigación de campo, agosto, 2006.

Dentro del proceso metodológico y técnico del proceso de supervisión, la aplicación de instrumentos constituye la dimensión concreta. En este sentido el instrumento que más aplican es la **Boleta de Evaluación del Desempeño**, lo cual llama la atención porque este instrumento es para evaluar más a la persona que al proceso de trabajo. Así mismo, en segundo lugar de importancia aplican como instrumentos los **Acuerdos y Reglamentos** e **Indicadores de Gestión**, los cuales sí se toman en cuenta en dicho proceso, mientras en tercer lugar se aplica el **Instructivo del Departamento de Trabajo Social**, lo cual es razonable que se utilice como instrumento básico en el proceso de supervisión.

46
CUADRO 5

LIMITACIONES QUE AFECTAN EL PROCESO DE SUPERVISIÓN

No.	LIMITACIONES	Cantidades	%
1	Tiempo	19	34
2	Recurso Humano	5	09
3	Recursos Financieros	5	09
4	Logística	4	07
5	Vehículo/transporte	14	25
6	Material y equipo oficina	5	09
7	Otros	4	07
TOTAL		56	100

Fuente: Investigación de campo, agosto, 2006.

En relación a las limitaciones que afectan el proceso de supervisión, los señores supervisores indicaron que el factor **tiempo** es la principal debilidad, debido a la carga de funciones administrativas y que algunos supervisados se han acomodado a presentar informes y dictámenes deficientes confiados a que los supervisores sean quienes al revisar, hagan las correcciones necesarias. En segundo lugar la **falta de vehículo o de transporte** es otra de las debilidades que afecta el proceso. Llama la atención que los supervisores entrevistados en menor grado indicaron que el **Recurso Humano**, los **Recursos Financieros**, el **Material y Equipo de Oficina** son otras debilidades que inciden negativamente en el proceso de supervisión.

47
CUADRO 6

**DEFICIENCIAS Y/O DEBILIDADES QUE AFECTAN EL TRABAJO
INSTITUCIONAL DE LOS TRABAJADORES (AS) SOCIALES**

No.	TÉCNICAS	Cantidades	%
1	Manejo de Técnicas	12	19
2	Desconocimiento de Acuerdos y Regl.	14	22
3	Delimitación de funciones prof.	16	25
4	Debilidad Teórico-metodológico	13	21
5	Estandarización de Instrumentos	6	10
6	Otros	2	03
TOTAL		63	100

Fuente: Investigación de campo, agosto, 2006.

También se le preguntó a los supervisores en torno a las deficiencias y/o debilidades que afectan el trabajo institucional de los Trabajadores y Trabajadoras Sociales, informando que la **Delimitación de Funciones Profesionales** es la principal debilidad especialmente en el área médico-social, en segundo lugar el **Desconocimiento de Acuerdos y Reglamentos** en cuanto a su correcta aplicación, y en tercer lugar las debilidades de carácter **Teórico-metodológicas**.

Lo anterior explica algunas deficiencias respecto al manejo de técnicas de investigación y de supervisión.

48
CUADRO No. 7

**INSTRUMENTOS DE CONTROL Y EVALUACIÓN QUE SE APLICAN EN EL
 PROCESO DE SUPERVISIÓN**

No.	INSTRUMENTOS	Cantidades	%
1	Tarjeta de asistencia y puntualidad	13	10
2	Informes y dictámenes socioeconómicos	25	20
3	Informes mensuales	27	21
4	Elaboración y ejecución de proyectos	22	18
5	Auditoria de casos	24	19
6	Informes periódicos	14	11
7	Otros	1	01
TOTAL		126	100

Fuente: Investigación de campo

Al cuestionar a los señores supervisores en relación a los instrumentos de control y evaluación que se aplican en el proceso de supervisión, se obtuvo los resultados siguientes: Los supervisores indicaron que en primer lugar aplican los **Informes Mensuales**, en segundo lugar los **Informes y Dictámenes socio-económicos** constituyen los principales instrumentos de control y evaluación; y en un tercer lugar la auditoria de casos.

Se puede observar que los dos primeros constituyen los instrumentos determinantes en el proceso de control y evaluación, puesto que a través de éstos se construyen los indicadores de producción, eficiencia y eficacia para el análisis.

49
CUADRO No. 8

EVENTOS DE CAPACITACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

No.	INSTRUMENTOS	Cantidades	%
1	Talleres	11	17
2	Seminarios	5	08
3	Cursos	10	16
4	Congresos	21	33
5	Salas situacionales	15	23
6	Becas	2	03
7	Otros	0	00
TOTAL		64	100

Fuente: Investigación de campo, agosto, 2006.

Como se sabe, los procesos de capacitación y actualización profesional son fundamentales para el mejoramiento sustantivo de la práctica profesional. En este sentido, se preguntó a los señores supervisores su opinión en torno al tipo de capacitación que reciben en el servicio, obteniendo los resultados siguientes: En primer lugar, indicaron que se realizan **Congresos**; en segundo lugar manifestaron que se realizan **Salas Situacionales**. Llama la atención que en menor grado indicaron que realizan **talleres** y **cursos de capacitación**.

Como se observa los eventos que presentan alto porcentaje no son eventos sistematizados y de larga duración para realizar procesos de capacitación y

actualización profesional, lo cual indica que existen deficiencias y debilidades en tal materia.

Según los supervisores entrevistados se deben realizar procesos de capacitación y actualización profesional tomando en consideración los temas y aspectos metodológicos siguientes:

- ✓ Técnicas y metodologías de Trabajo Social
- ✓ Formulación, ejecución, evaluación y administración de proyectos sociales.
- ✓ Gerencia Social.
- ✓ Sistematización de experiencias (estudios de casos).
- ✓ Negociación y resolución de conflictos.
- ✓ Elaboración de informes técnicos: ejecutivos y gerenciales.
- ✓ Investigaciones diagnósticas.
- ✓ Metodología FODA.
- ✓ Técnicas de supervisión.
- ✓ Metodología de investigación social.
- ✓ Administración de recursos humanos.
- ✓ Tendencias de la seguridad social.
- ✓ Aspectos normativos y legales de la seguridad social.

En relación a los aspectos metodológicos, para realizar los procesos de capacitación y actualización profesionales se tienen los siguientes:

- ✓ Foros
- ✓ Seminarios
- ✓ Talleres

- ✓ Cursos de especialización
- ✓ Cursos de postgrado
- ✓ Becas de postgrado al exterior
- ✓ Intercambios y encuentros profesionales

CAPÍTULO 4

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL PROCESO DE SUPERVISIÓN DEL TRABAJO SOCIAL EN EL IGSS

4.1 Supervisión y Evaluación de los Trabajadores Sociales

Primer Paso: Establecimiento de Estándares del Desempeño

Para cumplir con su visión, misión y realizar con eficiencia y eficacia sus planes, programas y proyectos, el Departamento de Trabajo Social necesariamente debe fortalecer estándares de rendimiento, es decir se debe fijar objetivos y metas en cuanto al rendimiento de su recurso humano con el objeto de mejorar el proceso de atención, la calidad de los servicios y satisfacción de los grupos sociales que se atienden. Un estándar es el nivel de desempeño deseado y funciona como parámetro de comparación contra el cual se debe evaluar el desempeño real del personal del Departamento. Es necesario establecer estándares para las funciones y programas de apoyo, y para las funciones, programas y proyectos sustantivos en las áreas de intervención socioeconómica y médico social.

Segundo Paso: Formulación y Aplicación de Instrumentos para la medición del desempeño

En base a los estándares del desempeño, se realiza la formulación y aplicación de instrumentos para la medición de desempeño del recurso humano del Departamento de Trabajo Social. Las autoridades superiores pueden conocer y obtener indicadores tales como: cantidad y calidad de servicios producidos, días de ausencia, informes socio-económicos producidos, documentos archivados, personas atendidas, personas referidas, etc.

Los indicadores del desempeño se obtienen a través de tres fuentes: informes escritos, informes orales y la observación personal.

En el caso del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS), por su naturaleza, la evaluación del desempeño del personal permanente (011) que es considerado empleado público, no está sujeto al régimen de la Ley del Servicio Civil, por lo tanto la evaluación del desempeño se tiene que realizar internamente por el Departamento de Recursos Humanos y aplicar los instrumentos de evaluación que con los mismos estándares de la Oficina Nacional del Servicio Civil (ONSEC), En el caso del personal contratado bajo otros renglones como el 029, 022, etc., se deberá formular y aplicar instrumentos especiales para la evaluación del desempeño.

Tercer Paso: Comparación del Desempeño con el Estándar

El tercer paso consiste en comparar el desempeño con el estándar. En este proceso las autoridades superiores evalúan el desempeño del recurso humano, obteniendo indicadores objetivos de las desviaciones pequeñas o graves, para lo cual se deben analizar con objetividad los resultados y tomar las medidas correctivas.

Cuarto Paso: Medidas Correctivas

El último paso de este proceso de coordinación, monitoreo y evaluación, consiste en definir y tomar las medidas correctivas para corregir las desviaciones importantes encontradas como producto del análisis de los indicadores concretos.

Las autoridades superiores deben actuar de inmediato para corregir las variaciones importantes

4.2 Supervisión y Evaluación de Trabajo Social

La supervisión y evaluación de las funciones y actividades de los Trabajadores y Trabajadoras Sociales se debe realizar a través de:

- ✓ Reuniones de coordinación y supervisión con el personal.
- ✓ Instrucciones y disposiciones escritas.
- ✓ Aplicación de instrumentos de supervisión en los puestos de trabajo.
- ✓ Informes de seguimiento evaluativo.
- ✓ Reuniones de motivación.
- ✓ Programas de capacitación.

Primer Paso: Construcción de Indicadores de supervisión y evaluación

El análisis implica la construcción y sistematización de indicadores de:

Metas y actividades programadas.

Metas y actividades realizadas.

Comparación de metas y actividades programadas vrs. Realizadas.

Segundo Paso: Aplicación de instrumentos y análisis de indicadores de gestión.

Planificación, organización, movilización de recursos, coordinación intra e interinstitucional, cumplimiento del control de calidad, etc.

Se debe proceder a aplicar instrumentos y a realizar un análisis de los indicadores de gestión relacionando:

Indicadores de gestión programados vrs. Indicadores de gestión realizados.

El análisis comparativo de los indicadores de gestión permitirá medir los grados de eficiencia y eficacia institucional

4.3 Supervisión y Evaluación del Funcionamiento de Programas Sustantivos (Área médico-social e investigación Socio-económica)

Primer Paso: Supervisión, Seguimiento y Evaluación Concurrente

El proceso de supervisión, seguimiento y la evaluación concurrente deberá realizarse como un proceso de control a utilizar durante la ejecución de planes, programas y proyectos institucionales, con el objeto de que todos los esfuerzos se dirijan a producir la cantidad y calidad correcta de los servicios o productos programados en el tiempo especificado en el POA. El control concurrente también opera cuando los coordinadores o supervisores de programas dan seguimiento y observan a los empleados para asegurarse de que trabajen con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos y metas institucionales.

Segundo Paso: Seguimiento y Evaluación de Retroalimentación

Este tipo de control implica realizar un proceso de recopilación y análisis de los datos de desempeño de los recursos humanos y de las medidas correctivas, con el objeto de implementar las mismas y realimentar los procesos de producción de los servicios para el mejoramiento de su calidad e impacto social.

Tercer Paso: Auditorias Administrativas

Las auditorias administrativas tienen por objeto dar seguimiento y evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades administrativas y de los programas sustantivos institucionales. Las auditorias administrativas están orientadas a evaluar periódica y sistemáticamente los procesos de planeación, organización, liderazgo y control para determinar las debilidades y fortalezas en la producción y calidad de los servicios e impacto social en la población meta.

Por la naturaleza y fines del proceso de Supervisión de Trabajo Social en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, que exige la modernización, descentralización, regionalización y el logro de objetivos priorizados institucionales, deben ser las funciones de investigación diagnóstica y la capacitación las que deben priorizarse y desarrollarse en alto porcentaje.

CONCLUSIONES

1. La asesoría y la planificación son las funciones más importantes que realizan los supervisores y supervisoras del Departamento de Trabajo Social del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
2. En relación a las técnicas que aplican los supervisores, como la dimensión más concreta del proceso de supervisión, no existe unidad de criterios y no están claramente definidas.
3. La boleta de evaluación del desempeño, el conocimiento, aplicación de acuerdos, reglamentos y el cumplimiento de indicadores de gestión, son los instrumentos que más se aplican en el proceso de supervisión de Trabajo Social en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social
4. Las limitaciones asociadas al proceso de supervisión, el factor tiempo es la principal limitante; sin embargo, es necesario puntualizar que los recursos humanos, financieros y materiales, son los que se constituyen la debilidad que más afecta el proceso de supervisión y de gestión institucional, lo cual no fue considerado así por los señores supervisores.
5. Los supervisores y supervisoras coincidieron en que la principal debilidad es la falta de delimitación de funciones profesionales, especialmente en el área médico-social donde no se tiene con claridad la función de Trabajo Social, así

como el desconocimiento de la aplicación correcta de acuerdos y reglamentos, aunado a ello, debilidades de carácter teórico-metodológicas.

6. Los supervisores y Supervisoras de Trabajo Social en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, carecen de capacitación permanente para disminuir las diferencias y debilidades en el nivel profesional, académico, de conocimiento y experiencia profesional.

RECOMENDACIONES

1. Es necesario fortalecer el proceso de supervisión especialmente en lo que a métodos y técnicas de investigación diagnóstica y evaluativa se refiere.
2. Se recomienda a las autoridades del Departamento de Trabajo Social realizar eventos sistematizados con el objeto de revisar, reconceptualizar y reformular el proceso técnico de trabajo, las técnicas y especialmente los instrumentos que se aplican en el proceso de supervisión.
3. Se recomienda revisar las funciones del Supervisor(a) de Trabajo Social que contempla el Instructivo del Departamento para que el proceso de Supervisión sea más técnico y menos administrativo, permitiendo que cada profesional asuma su responsabilidad y cumpla su función con eficiencia y eficacia, fortalecer la determinación del costo beneficio.
4. En relación a las deficiencias y/o debilidades que afectan el trabajo institucional, se recomienda fortalecer la realización de **salas situacionales**, para detectar las necesidades de capacitación y apoyo profesional a todo nivel.
5. Se recomienda formular y ejecutar a corto plazo un programa de Capacitación permanente en el servicio para fortalecer las capacidades profesionales de los supervisores y supervisoras para mejorar sustancialmente el proceso de supervisión.

60
BIBLIOGRAFÍA

1. Acuerdo 13 2005 de Gerencia del IGSS, Instructivo del Departamento de Trabajo Social, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social.
2. Administración [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com-administracion.htm> (Consulta: 2004, septiembre).
3. Aguirre Motta, Joaquín, la Supervisión Técnica y Administrativa en el Área Económico Familiar del Departamento de Trabajo Social, IGSS, TESIS, USAC, 1993.
4. Constitución Política de la República de Guatemala, 1985.
5. De Leo Regil de Díaz, Rosa Haydee, Perfil del Supervisor del Trabajo Social en el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, TESIS, URL, 1997.
6. De Welsch, Hilton & Gordón. El proceso administrativo. <http://www.google.com/elprisma.com.htm>, 1990.
7. Documento Básico sobre “Sala Situacional”. Subgerencia de Planificación y Desarrollo IGSS, Guatemala, 2006.
8. Elementos básicos de la administración. [Documento en Línea]. Disponible:<http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaadministracion/segunalgunosautores.htm> (Consulta: septiembre, 2004).
9. Folleto del Departamento de Trabajo Social, IGSS, Guatemala, sin fecha.

10. Gestión Supervisión, Control y Monitoreo. División de Capacitación y Desarrollo, Región Sur, Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, 2004.
11. Koontz, Harold. Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México, 1994.
12. Manual de Supervisión Facilitadora, AVSC Internacional. Oficina de Santafé de Bogotá, Colombia, 1999.
13. Noriega Castillo, Carlos Federico, Algunos Elementos para Tesina, Área de Trabajos de Graduación, IETS, Escuela de Trabajo Social, Universidad de San Carlos de Guatemala 2006.
14. Noriega Castillo, Carlos Federico, Metodología de la Investigación, Escuela de Trabajo Social, Universidad de San Carlos de Guatemala 1992.
15. Rosalba Carrasco Licea. Directora General de Evaluación y Seguimiento de la Subsecretaría de Desarrollo Regional, Secretaría de Desarrollo Social, México.
16. Supervisión de personal [Documento en línea]. Disponible.
17. <http://www.elrincondelvaga.com/supervision.htm> [Consulta: septiembre, 2004].